

# En strategi for strategien din – 5 innsikter til bedre strategiplaner

Strategier dreier seg om å "vinne"; konkurransestrategier handler om å vinne kunders kjøpsbeslutninger og leverandørvalg. Her er en strategi for 5 ting strategien din bør inneholde!

## Innsikt #1: Bruk en strategidefinisjon som fungerer!

Still deg selv spørsmålet "hva er en strategi?", eller be medlemmene i ledergruppen din om å *definere strategi*, og du vil umiddelbart innse dybden i denne utfordringen.

Sannsynligheten er stor for at du får like mange svar som deltakere – hvis du i det hele tatt får svar!

Og hva med deg selv ..., svarte du ... "Eh ...??"  
Da ser du poenget med mitt retoriske spørsmål!

En strategi er f.eks. *ikke* en ordinær plan; og det er slett ikke det samme som forretningsutvikling.

Som du kanskje forstår av firmanavnet "Remis" så er jeg sjakk-entusiast (mitt forrige firma het "Rokade"). Derfor har jeg bl.a. hatt gleden av å etablere sjakk-klubber for skoleelever. Og begrepet *strategi* er særdeles viktig i sjakk! Så ... hvordan får du en 9 åring til å forstå hva en strategi egentlig er?

Vel, *denne* definisjonen fungerer godt i klasserommet:

*En strategi er en plan som er så god at du vinner!*

Her er en tilsvarende definisjon for ledere, men ikke glem varianten for 9 åringen; vi kommer tilbake til den:

*En strategi er en samling av koordinerte og tverrfaglige tiltak for å etablere og beholde robuste konkurransefortrinn*

Ovennevnte definisjon inneholder de nødvendige stikkordene for at strategiprojektet ditt skal få riktig fokus fra starten:

*samordnet, tverrfaglig, etablere, beholde, robuste, og konkurransefortrinn.*

Det er f.eks. et svært viktig utgangspunkt å forstå at egentlig alle strategiske prioriteter er tverrfaglige; og at det å oversette en strategisk prioritet til koordinerte tiltak – på tvers av den organisatoriske inndelingen – derfor er en avgjørende suksessfaktor for å sikre gjennomføringskraft.

Men la oss nå gå tilbake til 9 åringenes begeistring over å lage en plan som vinner!

Å "vinne" er et dypere begrep enn vi vanligvis tenker over. Så tenk på det et øyeblikk nå ... på det å "vinne" ...

Dette trigger spørsmålene: vinne *hva?*, vinne over *hvem?*, vinne på *hvilken måte?*, ... ikke sant?

Ja, hva er det egentlig å vinne?

Hvilket bringer oss over til innsikt #2 for hva strategien din skal inneholde: *Et effektivt rammeverk for konkurransestrategier.*

- ✓ For mer om dette temaet, les fagnotat **FN3: Strategi og strategiprosesser – om årsaker til manglende resultater**

## Innsikt #2: Velg et tilpasset og effektivt rammeverk for konkurransestrategier!

For en forretningsstrategi så er svaret på spørsmålet:

*Hva er det vi skal vinne?*

... at vi skal vinne *kundenes kjøpsbeslutninger!*

Og en konkurransestrategi er nettopp en *spesialisert strategi for å vinne kjøpsbeslutninger.*

Du kan sikkert beskrive salgsprosessen din, ikke sant?

Vel, den dårlige nyheten er at dette er uvesentlig: Det viktige er om denne er konsistent med *kundenes kjøpsprosess* og metode for *leverandørvalg*, og svaret på det er sannsynligvis et "nei!"

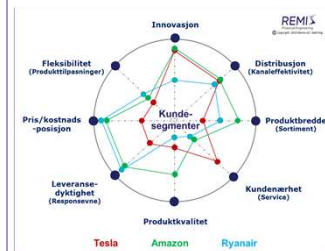
I allfall er svaret "nei" i ca. 9 av 10 bedrifter jeg møter.

La meg utfordre deg ...

Det er egentlig bare *8 måter å konkurrere på:*

## Innsikt #1: Bruk en strategidefinisjon som fungerer

*En strategi er en samling av koordinerte og tverrfaglige tiltak for å etablere og beholde robuste konkurransefortrinn*



*NB: Se også fagnotatene #16 (Strategi, konkurransekraft og konkurransestrategier) og #29 (Riktigere segmentering)*

## Innsikt #2: Velg et tilpasset og effektivt rammeverk for konkurransestrategier

## Fagnotat #37: En strategi for strategien din – 5 innsikter til bedre strategiplaner

Disse 8 måtene er:

- **Pris** / (ift. kostnadsposisjon)
- **Produktkvalitet** (produkttegenskaper)
- **Innovasjon**
- **Produktbredde** (sortiment)
- **Distribusjon** (kanaleffektivitet)
- **Leveransedyktighet** (respons og ledetider)
- **Kundenærhet** (kundeservice)
- **Skreddersøm** (produkttilpasninger)

De virkemidlene bedrifter benytter for å levere på disse prioritetene er: *organisasjon, kompetanse, systemer, prosesser, ressurser, og kultur.*

Sannsynligvis er denne tilnærmingen riktig også i din bransje, men innholdet bak disse 8 konkurransemåtene vil variere.

For å ta et banalt eksempel: *produktkvalitet* for en overnattingsbedrift er ikke den samme (kvalitet på senger, rengjøring og frokost) som for en programvareprodusent (driftssikkerhet, brukervennlighet, teknisk support), men slike vurderinger er nettopp den type *tilpasninger* du skal gjøre opp mot egen situasjon.

Ta en titt på figuren til høyre!

Ingen konkurrerer på "alt", og det skal ikke du gjøre heller!

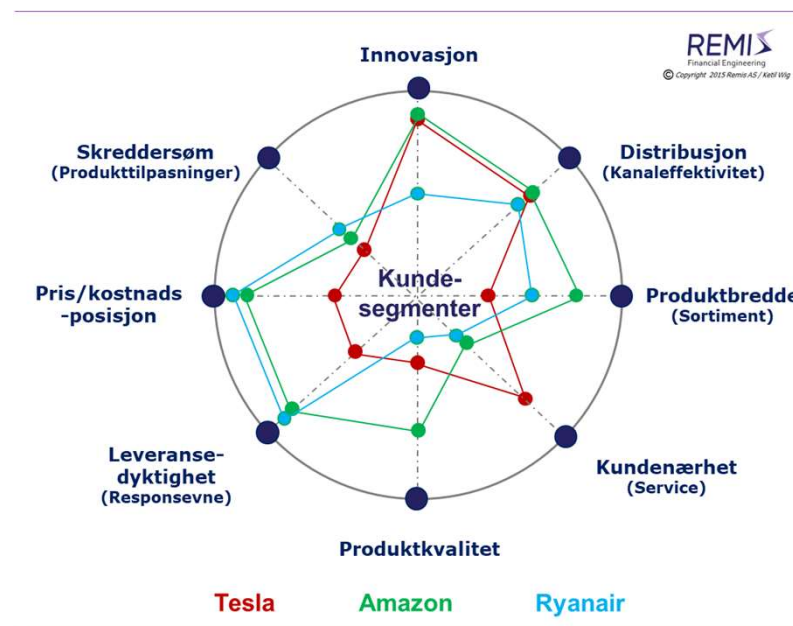
Selskaper velger typisk 2-3 av ovennevnte konkurransemåter, og de differensierer seg på akkurat disse dimensjonene i forhold til hva konkurrentene deres har valgt å fokusere på ... kombinert med dyp innsikt i *hvordan kunder foretar sine leverandørvalg.*

Slik bør du også tenke, men da må du ha tilgang til fakta om dine *kunders kjøpsprosesser* og *konkurrentenes arbeidsmåte* som en del av strategiprosessen din.

Så skaff deg nettopp den kunnskapen!

... inkludert kunnskap om hvilke konkurransestrategier som fungerer best i Norge opp mot globale selskaper.

- ✓ For mer om dette temaet, les fagnotat **FN16: Konkurranseskraft og konkurransestrategier** og fagnotat **FN38: Hvordan konkurrere effektivt med base i Norge**



Figur 1: En modell for konkurransestrategier med eksempler på profiler

### Innsikt #3: Tenk helt nytt om segmentering!

Et segment er vel en inndeling av kundene dine etter demografi, ikke sant?

Langt ifra!

Et segment er den inndelingen av kundene dine som gjør at du velger den samme konkurransestrategien (en lik kombinasjon av virkemidler fra punkt 2) mot akkurat denne gruppen.

Og det er noe helt annet!

Hvis du ikke helt fanger opp forskjellen her, så tenk gjennom følgende: De fleste bedrifter velger en gjennomsnittsmåte å behandle kundegruppen sin på; alle kunder får omtrent samme behandling ....

Enkelt og greit, ikke sant? Salgsprosessen er lik for alle.

Og hva skjer?

Man taper!

Konkurrentene dine tenker nemlig annerledes enn deg rundt dette. De

Det er egentlig bare 8 måter å konkurrere:

- Pris
- Produktkvalitet
- Innovasjon
- Produktbredde
- Distribusjon
- Leveransedyktighet
- Kundenærhet
- Skreddersøm

Selskaper velger typisk 2-3 av ovennevnte konkurransemåter, og de differensierer seg på akkurat disse dimensjonene i forhold til hva konkurrentene deres har valgt å fokusere på

**Innsikt #3: Tenk helt nytt om segmentering**

## Fagnotat #37: En strategi for strategien din – 5 innsikter til bedre strategiplaner

deler din gjennomsnittsguppe inn i undergrupper; og så velger de en spesialisert salgsprosess med en unik kombinasjon av virkemidler fra konkurransestrategien for hver undergruppe.

Den mix'en som gjør at *de* vinner.

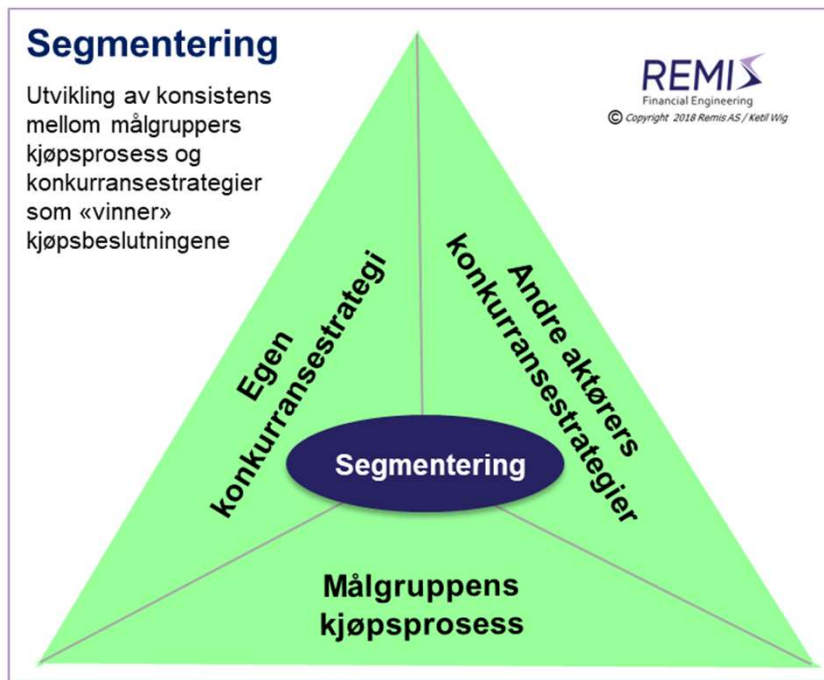
*Det* er riktig segmentering!

Så det du skal gjøre i strategiprojektet ditt er å glemme den eksisterende inndelingen av marked og kunder.

Start på nytt!

Du vil forbløffes over hvilken kvalitetsheving du får i vurderingene når du med innsikt #3 stiller spørsmålet: Er vi nå helt sikre på at vi har segmentert markedet vårt på riktig måte?

- ✓ For mer om dette temaet, les fagnotat **FN29: Riktig segmentering – mest undervurdert og misforstått blant strategiske verktøy**



Figur 2: Riktig segmentering som et mål for konsistens mellom målgruppens kjøpsprosess og valgte konkurransestrategier

### Innsikt #4: Aksepter at riktig organisering er en kritisk viktig del av strategien din!

Innsikt #4 er at det å oversette de strategiske valgene dine til riktige konsekvenser for organisasjonen, er langt viktigere enn du har trodd.

"Opplagt", sier du, "det visste jeg fra før!"

Vel, det er et bra utgangspunkt. Det er likevel tvilsomt om du tar dette alvorlig nok!

Her er 4 eksempler på hvor dypt denne utfordringen går – alle tatt fra prosjekter i anerkjente, norske bedrifter de siste 18 månedene:

**Salgsorganisering:** Et selskap velger en ny intern salgsdirektør etter en omorganiseringsprosess, som får frie hender mht. hvordan han ønsker å organisere salget.

*Nei! Det er personalressursene han skal kunne disponere fritt, ikke strukturen. Årsaken er behovet for konsistens mellom det kritisk viktige valget av riktig segmentering (se innsikt #3), og hvordan dette valget speiles i inndeling, ressursallokering og rapporteringslinjer i den nye salgsorganisasjonen*

**Kundesenter:** En bedrift beslutter seg for å konkurrere på korte leveringstider og høy leveringspresisjon. Kundesenteret rapporterer dit det alltid har rapportert – til salgsdirektøren.

*Feil! I en situasjon der et selskap beslutter å "vinne på logistikk", er det en intim koordinering mot "operations" som spiller dette behovet, ikke mot salg. Dersom selskapet derimot primært skal konkurrere på "kundenærhet", så er den opprinnelige rapporteringen riktigst*

**Produktsjefer:** En virksomhet skal styrke produktforvaltningen og "pakke" produktene i et smalere sortiment. Produktsjefene er integrert i salgsorganisasjonen.

*Svært tvilsomt! Den riktige plasseringen er i en marketing enhet, separert fra salget. Det skal være et spenningsforhold mellom salg og marketing; der produktsjefer har i mandatet sitt å begrense sortimentsbredden – hvilket typisk er det motsatte av hvordan salgsfunksjonen tenker*

**Logistikk:** To produksjonsbedrifter har logistikkdirektører med ansvar for leveringspresisjonen. Den ene har ikke definert ansvaret for kapitalbindingen. Den andre har plassert ansvaret for kapitalbinding i salg.

Et segment er vel en inndeling av kundene dine etter demografi, ikke sant?

Langt ifra!

Et segment er den inndelingen av kundene dine som gjør at du velger den samme konkurransestrategien mot akkurat denne gruppen

**Innsikt #4:** Aksepter at riktig organisering er en kritisk viktig del av strategien din

Fagnotat #37: **En strategi for strategien din – 5 innsikter til bedre strategiplaner**

*No-go! Ansvaret og KPI'er for kapitalbinding skal plasseres i logistikk-funksjonen sammen med ansvaret og KPI'er for leveringsservice, fordi disse to målene er i konflikt: Man oppnår høyere leveringsservice med store varelagre (og omvendt)*

Jeg kunne listet langt flere situasjoner, der ellers riktige strategiske prioriteter *ikke* oversettes i organisatoriske tiltak som understøtter valgene.

Derfor skal du tenke annerledes, og ha riktige organisasjonskonsekvenser som en av dine topp 5 prioriteter i strategiarbeidet!

**Innsikt #5: Forstå betydningen av riktig prosessdesign for strategiprojektets grad av vellykkethet!**

Riktig utforming av strategiprosesser er et *fag!*

Det er en håndfull grunnleggende designprinsipper du kanskje ikke har tenkt på.

Ett av disse prinsippene er *fakta før meninger*.

I praksis betyr dette at du bør ha 6-8 uker med objektiv datainnsamling før du tillater organisasjonen å ha meninger om strategiske utfordringer overhodet!

Denne typen disiplin har en oppdragende effekt i at organisasjonen din kommer til å se verdien av fakta; og hvor mye enklere det er å komme til enighet i komplekse spørsmål når man jobber på denne måten. Kverulantene i organisasjonen din, som vanligvis utgjør opp mot 20%, vil ikke ha noe å mene noe om før de er i en situasjon der det er krevende å mene noe som helst uten argumenter som bygger på den faktiske situasjonen. Det er vanligvis nytt! Og de stillere, men kompetente medarbeiderne dine, som vanligvis er tause i konkurransen med kverulantene; de kommer nå på banen fordi de forstår idéen bak dette disiplinerte prosess-designet.

Et annet og anbefalt designprinsipp er at du i de senere fasene av prosjektet skal bruke tverrfaglige arbeidsgrupper som bevisst er satt sammen for kunne se helheten på tvers av organisasjonsstrukturen. Ofte er det i denne fasen også motiverende å sette opp "konkurrerende" grupper som jobber med et knippe av de samme utfordringene.

En slik arbeidsform vil lære organisasjonen din om hvordan en robust løsning på et komplisert problem fremkommer ved å plukke det beste fra 2 eller 3 uavhengige bidrag som de selv har deltatt i å utforme.

✓ For mer om dette temaet, les fagnotat **FN3: Riktigere design av strategiprosesser**

**De 6 prinsippene for design av vellykkede strategiprosesser**

1. Fremskaff *fakta før meninger*
2. Skap *forståelse før vilje* til endring
3. Sørg for *deltakelse basert på tverrfaglighet*
4. Håndter *motstanden direkte* og tidlig
5. Ta konsekvenser av *hva endring egentlig er!*
6. Iverksett 4 endringsprosesser *samtidig*

**... da kommer resultatene**

Figur 3: Seks design prinsipper for en vellykket strategiprosess

**Start strategitenkningen din på nytt!**

Når du nå har en strategi for strategien din og hva den skal baseres på, så vil jeg råde deg til å *starte* med å virkelig *forstå kundene dine* og *hvordan de tar sine kjøpsbeslutninger* og *leverandørvalg*.

Det blir aldri feil.

Det er ikke så mange tilgjengelige alternativer for norske bedrifter til å skape differensierende konkurransekraft opp mot internasjonale konkurrenter. Finn ut hvordan du kan gjøre det!

Alternativet er å leve med de de selvfølgeligheter og banaliteter som kjennetegner de fleste av de strategiplaner du har lest opp gjennom årene, ... kanskje også dine egne ...

Du fortjener bedre!

*Ketil Wig er daglig leder i Remis AS, og bygget tidligere opp spesialistselskapet Rokade AS innen M&A og integrasjoner/snuoperasjoner som ble overtatt av KPMG i 2012. Fra 2013-15 var han ansvarlig for M&A området i Deloitte Norge. Tidligere bakgrunn er fra McKinsey & Co., Andersen Consulting/Accenture, samt fra en rekke management-for-hire oppdrag i Norge og internasjonalt. Han er utdannet siviling. fra NTH/NTNU, samt siv.øk./MBA fra Stanford University. Han arbeider nå selvstendig med rådgivningsoppdrag og styreverv. Se også [www.linkedin.com/in/ketilwig](http://www.linkedin.com/in/ketilwig)*

**Innsikt #5: Forstå betydningen av riktig prosessdesign for strategiprojektets grad av vellykkethet**

**Start strategitenkningen din på nytt!!**

**Det er ikke så mange tilgjengelige alternativer for norske bedrifter til å skape differensierende konkurransekraft opp mot internasjonale konkurrenter**

**Finn ut hvordan du kan gjøre det!**

